

ния испытательного срока кандидатом. Период испытательного срока имеет для самого сотрудника очень сильную психологическую окраску. Неудача на этом этапе может в дальнейшем сказаться на его самооценке и карьерном росте. В силу негативного опыта возможно возникновение барьера при дальнейшем прохождении собеседований.

В этот период рекрутер старается оказать поддержку кандидату. Он периодически беседует по телефону как с руководителем, так и с новичком, что дает возможность прояснения возникающих недоразумений.

Таким образом, психолог-консультант контролирует сложившуюся ситуацию, каждый раз решая для себя вопрос, за кем следовать – за заказчиком, за клиентом, или соблюдать нейтралитет.

Как можно видеть, перед психологом, работающим в кадровом агентстве, встает множество проблем, связанных с необходимостью одновременного выполнения различных функций. Во-первых, это функция аналитика, который должен видеть ситуацию с разных позиций (позиции клиента, заказчика и т.д.); во-вторых, это роль исполнителя заказа, и, в-третьих, это функция психотерапевта, который выявляет субъективные трудности на каждом этапе работы с клиентом и заказчиком и обеспечивает «принятие» ими ситуации, а также оказывает психологическую поддержку клиенту на этапе адаптации в новом коллективе.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. М., 1998.
2. Введение в практическую социальную психологию. М., 1996.
3. Десслер Г. Управление персоналом. М., 1997.
4. Минаева Н. С., Лентач Я. В. Адаптация новых сотрудников в современных коммерческих учреждениях // Психол. вестник УрГУ. Екатеринбург, 2000.
5. Организационная психология. Хрестоматия. М., 2000.
6. Управление персоналом / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М., 1998.

Н. С. Минаева, Я. В. Лентач

АДАПТИВНОСТЬ КАК СВОЙСТВО ЛИЧНОСТИ

Социальное поведение человека осуществляет адаптивные функции. Адаптация выступает как необходимое условие продуктивной социальной активности, самоопределения личности, расширения сферы свободы и развития индивидуальности. Влияние межличностных отношений на психические проявления личности остро ставит проблему изучения факторов, определяющих закономерности возникновения и динамику взаимных контактов между людьми, их адекватность структуре совместной деятельности и актуальным требованиям среды.

Когда в организации появляется новичок, сотрудники обычно осуществляют поиск адекватной информации о нем или используют уже имеющуюся частичную информацию. Со своей стороны, независимо от конкретного намерения человек заинтересован в осуществлении контроля за поведением других путем воздействия на определенные ситуации. Новый сотрудник своими действиями способствует решению групповых задач, но и группа оказывает большое влияние, помогая ему удовлетворять свои потребности в безопасности, любви, признании, самовыражении и т.п.

В процессе адаптации новый сотрудник, как правило, стремится к кооперации. В случае кооперации между новичком и группой устанавливаются доверительные взаимоотношения. Человек рассматривает цели группы как не противоречащие его целям, он готов к поиску путей улучшения взаимодействия, положительно, хотя и с переосмыслением собственных позиций воспринимает решения группы и готов к поиску путей поддержания отношений с группой на взаимовыгодной основе. Участвуя в коллективных действиях, новый сотрудник должен постоянно приспосабливаться к требованиям окружающих. Способность подчиняться требованиям во многом обусловлена опытом, который человек получил в ходе воспитания. Подчинение формуле долженствования может осуществляться человеком неосознанно, автоматически, под влиянием внутренних установок.

Для адаптации в новой социальной среде важно умение быстро находить свое место в совместной деятельности, в новом коллективе, умение найти в рамках существующих условий возможности для проявления своих интересов и способностей. Особый интерес представляет начальная стадия адаптации в новой социальной среде. Как пишут В. В. Травин и В. А. Дятлов, «социально-психологическую адаптацию можно определить как вхождение человека в систему внутригрупповых отношений и приспособление к этим внутригрупповым отношениям, выработку образцов мышления и поведения, которые отражают систему ценностей и норм данного производственного коллектива, приобретение, закрепление и развитие умений и навыков межличностного общения в этом коллективе» [9]. В данном определении подчеркивается лишь одностороннее влияние коллектива на нового сотрудника, тогда как адаптацию необходимо рассматривать как процесс *взаимного* приспособления и влияния организации и новых сотрудников друг на друга. В качестве механизмов влияния могут быть нормы, требования, традиции, принципы жизни и деятельности, реализуемые в организации. Новый сотрудник также оказывает влияние на группу через свои представления, ожидания, нормы и особенности реагирования [7].

Для активного воздействия на организационную среду, участия в ее изменении и преобразовании, необходимо вращение в эту среду. Только достигнув определенной степени свободы внутри организации, почувствовав себя полноправным членом коллектива, можно активно и целенаправленно оказывать на него влияние. Социальная активность не существует и не может проявиться без адаптации личности в данном социальном окружении.

Наблюдения свидетельствуют о том, что в одних и тех же проблемных ситуациях разные люди адаптируются по-разному и с различной степенью успешности. Подобные факты позволяют предположить, что существует *способность к адаптации* или *адаптивность* и в уровне развития этой способности имеются большие индивидуальные различия.

Анализируя представления разных авторов о проблеме адаптивности, мы пришли к выводу, что адаптивность можно рассматривать как особый род социальной установки, так как, во-первых, в ее основе лежат различные потребности личности, а во-вторых, адаптивность проявляется при наличии определенных условий в организационной среде и соответствия психологических особенностей индивида этим условиям. Поскольку адаптивность определяется нами как особый род установки, можно говорить о ее трехкомпонентной структуре: когнитивном, конативном и эмотивном (аффективном) компонентах. Когнитивный компонент способствует структуризации информации об организационном окружении. С помощью аффективного компонента у новичка возникает предубеждение к объекту или, напротив, возрастает его привлекательность. Конативный же компонент определяет способ поведения нового сотрудника в организации и обуславливает качество взаимоотношений с коллегами и руководством [1].

Адаптивность выполняет несколько функций, свойственных установке, например:

- эгозащитную функцию, которая позволяет новичку противостоять негативной информации о себе, поддерживать высокую самооценку и защищаться от критики;
- функцию самореализации, которая помогает новому сотруднику определить, к какой категории людей в организации он относится, к чему он испытывает приязнь или неприязнь; это же определяет отношение адаптанта к людям или организационным явлениям;
- приспособительную функцию, которая помогает новичку достигать желаемых результатов и избегать нежелательных целей; представление об этих целях и о способах их достижения обычно формируется в предшествующем опыте;
- функцию знания, которая помогает адаптанту организовать свои

представления об организационном окружении, интерпретировать возникающие в повседневной жизни события и явления.

Как отмечал А. Г. Асмолов, важнейшую роль в формировании установки наряду с такими факторами, как потребности и среда, играет и сама деятельность, вовлеченность человека в работу. Таким образом, можно сделать вывод, что при соответствии психологических особенностей человека, его потребностей, опыта и условий организации происходит закрепление установки и проявление ее как свойства личности в коммуникациях, особенностях поведения и т.п.

В связи со всем вышесказанным представляет интерес, какие именно личностные структуры способствуют проявлению адаптивности, а также условия и факторы, способствующие формированию установок и свойства адаптивности как такового.

В 2000–2001 гг. нами было проведено исследование в коммерческих учреждениях г. Екатеринбурга (в салоне женской одежды и частной фирме оптовой торговли промышленными товарами). Всего в исследовании приняли участие 16 человек.

Был использован план с предварительным и итоговым тестированием различных рандомизированных выборок, предложенный Д. Кэмпбеллом [6]¹.

Согласно данному экспериментальному плану осуществлена рандомизация групп, участвовавших в эксперименте: испытуемые являются сотрудниками коммерческих организаций, находятся в адаптационном периоде.

Вслед за осуществлением рандомизации экспериментальных групп, было проведено предварительное тестирование, целью которого являлось выявление различной степени адаптивности новых сотрудников коммерческих учреждений, а также сбор и оценка информации о параметрах поведения участников эксперимента и планирование экспериментального воздействия в соответствии с этой информацией.

Поскольку адаптация – это явление, которое охватывает всю сферу взаимодействия новичка и организационного окружения, мы попытались учесть те факторы, которые, на наш взгляд, особенно важны при адаптации. В процессе работы использовалась батарея методик, которые для удобства восприятия разделим на три группы:

1. В ходе предварительного тестирования применялась методика исследования социального интеллекта Дж. Гилфорда и М. Салливена. Социальный интеллект обеспечивает понимание поступков и действий

¹ В данной статье рассматриваются только результаты предварительного тестирования. Описание программы экспериментального воздействия представлено в статье И. В. Кохановой и Я. В. Лентач в данном сборнике.

людей. Деятельность участников эксперимента практически полностью связана с взаимодействием с окружающими людьми (коллеги, клиенты, покупатели, администрация и т.д.), поэтому исследование данной интегральной способности является, на наш взгляд, необходимым. Умение или неумение ориентироваться в речевой и невербальной продукции людей в данном случае обуславливает профессиональную пригодность сотрудника, а также способствует или, напротив, препятствует адаптации новичка.

2. Были использованы методики, направленные на изучение особенностей взаимоотношений сотрудников друг с другом и с руководством организации, анализ групповой структуры и стратегии поведения в сложных производственных ситуациях, то есть группа методик, позволяющая получить информацию об особенностях межличностных отношений в непосредственном организационном окружении: методика Н. Г. Хитровой «Деловые ситуации», социометрия, методика восприятия индивидом группы Е. В. Залобовской, методика определения стиля руководства коллективом В. П. Захарова и А. Л. Журавлева.

3. В ходе предварительного тестирования применялся также тест цветового выбора М. Люшера, методика исследования причин стресса в работе Л. А. Китаева-Смык. Применение данной группы методик обусловлено стремлением выявить внутриорганизационные и внеорганизационные источники напряжения сотрудников, препятствующие адаптации.

Предварительное тестирование показало, что для большинства новичков характерно стремление действовать активно, решительно, упорно. Об этом свидетельствуют данные по тесту цветового выбора М. Люшера: красный цвет располагается на первых позициях в цветовых выборах новичков. Можно добавить, что высокий уровень развития социального интеллекта является основой успешности в профессиональной деятельности для тех сотрудников, которые участвовали в исследовании. Наряду с этим выявлено, что сотрудники могут испытывать трудности в понимании речевой и невербальной коммуникации людей, что может служить источником их дезадаптации.

Анализируя результаты, полученные с помощью методики «Деловые ситуации» Н. Г. Хитровой, отметим, что в сложных производственных ситуациях 75% новичков салона женской одежды и 64% адаптантов частной фирмы продемонстрировали стремление к разрешению проблемы конструктивным путем, то есть рациональный стиль поведения во фрустрирующих ситуациях. Как указывается в литературе, лица, использующие такой стиль поведения, способны переносить эмоциональное давление и действовать достаточно гибко и адаптивно. У 25% адаптантов салона и 36% новичков фирмы доминирующее положение

занимают реакции чрезмерной фиксации на самозащите, поэтому возможно, что взаимодействие с окружающими у них будет осложнено наличием защитных и компенсационных процессов. Хотя участники исследования стремились продемонстрировать наиболее эффективную стратегию поведения в производственных ситуациях, результаты свидетельствуют, что все сотрудники салона женской одежды обладают низким уровнем групповой адаптации: CGR (коэффициент групповой адаптации) в тесте Н. Г. Хитровой «Деловые ситуации» варьирует от 17% до 37,5%. Очевидно, что новички испытывают определенные трудности в процессе группового взаимодействия. Это подтверждается также данными о том, что 75% сотрудников салона склонны в большей мере к реакциям экстрапунитивного характера, то есть к возникновению в конфликтных ситуациях враждебности, порицания, направленных на окружающих: поведение может сопровождаться обвинениями, упреками, сарказмом, что способно осложнить взаимоотношения с окружающими и затруднить процесс адаптации.

У новичков частной фирмы был отмечен такой тип реагирования во фрустрирующих ситуациях, как самообвинение: 50% новых сотрудников в сложных производственных ситуациях склонны к порицанию и осуждению самих себя, в этом случае доминирующее положение занимает чувство вины, собственной неполноценности, а также угрызения совести. Подобная тенденция является разрушительной, по своей сути, и не приводит к конструктивным действиям, не говоря уже о том, что негативно влияет на процесс адаптации новичков. Часть сотрудников в обеих организациях в сложных производственных ситуациях склонны игнорировать трудности, не замечать каких-либо проблем, избегать ответственности.

Таким образом, можно сделать вывод, что сотрудники обеих организаций, участвовавшие в исследовании, используют малоэффективные стратегии поведения. Они стремятся действовать конструктивно и искать выход из проблемной ситуации, не учитывая при этом, что специфика деятельности сотрудников заключена в постоянном взаимодействии с окружающими.

Данные предварительного тестирования свидетельствуют о том, что коллективы находятся на стадии формирования, наблюдается отсутствие оформленной структуры в группе, низкий уровень групповой сплоченности, наличие неэффективных стратегий поведения в сложных производственных ситуациях, наличие нереализованных потребностей в безопасности и признании.

Анализируя влияние дополнительных факторов, сопровождающих процесс экспериментального воздействия, можно отметить, что сотрудники обеих организаций рассматривают несправедливое отноше-

ние руководства как стрессовый фактор. Для 50% персонала частной фирмы особенно актуальным является действие такого стрессового фактора, как халатное отношение коллег к своим обязанностям.

Таким образом, вступая во взаимодействие с организацией, человек интересуется различными аспектами этого взаимодействия, касающимися того, чем он должен жертвовать ради интересов организации, что, когда и в каких объемах он должен делать в организации, в каких условиях функционировать в ней, с кем и сколько времени взаимодействовать, что даст ему организация и т.п. От этого и ряда других факторов зависят социальные установки, связанные с удовлетворенностью человека взаимодействием с организацией, его отношением к организации и его вкладом в деятельность организации [3]. Социальные установки диктуют человеку ориентиры поведения и способствуют лучшей адаптации личности к окружающему миру, оптимальной организации деятельности в нем [1].

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреева Г. М. Психология социального познания. М.: Аспект Пресс, 2000.
2. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. М.: Банки и биржи, 1998.
3. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М.: Гардарики, 1999.
4. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. М.: Инфра-М, 1999.
5. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Практикум. М.: Инфра-М, 1999.
6. Кэмпбелл Д. Модели эксперимента в социальной психологии и прикладных исследованиях. М.: Прогресс, 1980.
7. Минаева Н. С., Лентач Я. В. Адаптация новых сотрудников в современных коммерческих учреждениях. Психологический вестник УрГУ, Екатеринбург: Банк культурной информации, 2000.
8. Налчаджян А. А. Социально-психическая адаптация личности. М., 1988.
9. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. М.: Инфра-М, 1998.

И. В. Коханова, Я. В. Лентач

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ КАК МЕТОД РАБОТЫ В КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Деятельность руководителя, менеджера, предпринимателя, сотрудника организации в современных условиях является одной из самых сложных, требующих незаурядных способностей и основательной подготовки, специального обучения. Знания в конкретных профессиональных областях несомненно важны и необходимы для деятельности как управленца (руководителя), так и рядового сотрудника организации. Но как показывает опрос руководителей разного уровня, в их работе от 60 до 90 % времени занимает словесное общение, анализ конкретной ситуации во время этого общения, выработка и принятие решения, мотивация людей на его реализацию. С подобными проблемами сталкивают-